

Наставно-научном већу
Факултета организационих наука

Одлуком Наставно-научног већа ФОН-а бр. 3/47-2 од 10. априла 2018. године именовани смо у Комисију за оцену завршене докторске дисертације кандидата мр **Марије Мосуровић Ружичић**, под насловом „**Интегрисани модел стратешког управљања у научноистраживачким организацијама**“ и на основу тога подносимо следећи

ИЗВЕШТАЈ

1. Основни подаци о кандидату и дисертацији:

1.1. Подаци о кандидату

Марија Мосуровић Ружичић рођена је 22. септембра у Краљеву 1976. године. Основну школу и Гимназију природно-математичког смера завршила је у Врњачкој Бањи. Дипломирала је на Економском факултету Универзитета у Београду (2001), на истом факултету завршила је магистарске студије, смер Економика бизниса, и одбранила магистарску тезу „Организациони дизајн као фактор иновативног понашања предузећа“ (2009). Поред редовног школског образовања, усавршавала се у оквиру многобројних обука и семинара. Похађала је и положила све предвиђене испите у оквиру једногодишњег постдипломског курса „Демократија и транзиција у земљама Југоисточне Европе“ у оквиру Алтернативне Академске Образовне Мреже, Београд (2003). У организацији Факултета политичких наука у Београду и Канцеларије за придруживање Србије и Црне Горе Европској унији завршила је интензивно стручно усавршавање на тему: „Општа питања, ЕУ, однос Србије и Црне Горе“ (2003), као и стручну обуку у организацији Центра за европске студије у Стразбуру на тему »Послови Европске уније« (2004). Током своје радне каријере се усавршавала у Токију, на тему »*Industrial Policy in Japan*« у трајању од месец дана (2004) у организацији *Japan International Cooperation Agency* (JICA) где је имала прилике да упозна све видове инфраструктурне подршке научноистраживачким организацијама за комерцијализацију резултата истраживања и развоја. Усавршавала се и области креирања стратешких политика у области истраживања и развоја у Севиљи »*Foresight as an Instrument for Policy and Decision Making*“, *Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Seville, EU* (2010). Обучавала се и у области иновационог консалтинга на нивоу предузећа: *Consulataing on Innovation*, 27- 29.06.2013. у Атини (*Enterprise Europe Network*) и *Technology Broker Training: National Technology Brokers Programme for direct support to innovative SMEs*, 19-21 Mart i 23-25 April, 2013 (пројекат: *Integrated Innovation Support Programme*).

Започела је своју радну каријеру 2003.године у Министарству просвете, науке и технолошког развоја, а од 2005. године запослена је у Институту Михајло Пупин где је до сада била ангажована на четири пројекта Министарства просвете, науке и технолошког развоја и седам међународних пројеката. Области њеног научноистраживачког рада и интересовања су теорија организације и стратешки менаџмент, менаџмент истраживања, развоја и иновација, истраживање унутрашњих закона развоја науке и технологије и њиховог утицаја на развој друштва, оцена и евалуација истраживања, развоја и иновација. Резултат рада у оквиру наведених пројеката су бројни радови на домаћим и међународним конференцијама, објављени у зборницима радова и часописима:

1. Вуковић, П., **Мосуровић Ружичић, М.** (2017): "Potential of Upper –Danube Region in Serbia", Chapter 7 in „Green Economy in the Western Balkans: Towards a Sustainable Future", Emerald Publishing Limited , ISBN 978-1-78714-500-9, 211-241, (M14)
2. Ruest-Archambault,E., von Tunzelmann, N., Iammarino,S., Jagger, N., Miller, L., Kutlaca, Dj., Semencenko, D., Popovic-Pantic, S., **Mosurovic, M.** (2008): "Benchmarking policy measures for gender equality in science", EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Research, Directorate L – Science, economy and society, Unit L.4 – Scientific culture and gender issues, EUR 23314, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, ISBN 92-79-07619-0, ISSN 1018-5593, DOI 10.2777/55449, Printed in Belgium, European Communities, 162 pages, 2008. (M13)
3. **Мосуровић Ружичић, М.**, Кутлача, Ђ. (2011): „Organizational design as a driver for firm innovativeness in Serbia", Innovation: The European Journal of Social Science Research, Volume 24, Issue 4, 427-447. (M23)
4. Семенченко, Д., **Мосуровић, М.** (2011): "Survey on EEN in Serbia evaluated by SMEs", XV International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'11), Нови Сад, 14-16.09.2011; ISBN 978-86-7892-341-8; COBISS.SR-ID 266010119. (M33)
5. Јоветић, С., Станишић, Н., Семенченко, Д., **Мосуровић, М.** (2011): Evaluation of Educational and Scientific Quality of Serbian Universities from the Employees' Aspect, BALCOR 2011, Солун, Грчка, Conference proceeding, 48-56, SET: 978-960-87277-5-5; ISBN: 978-960-87277-7-9. (M33)
6. Кутлача, Ђ., Митровић, З., **Мосуровић, М.** (2011): "The system for monitoring and evaluation of innovation projects", YUPMA 2011 – Project management in Serbia – success and possibilities, XV International Symposium on Project Management, Conference proceeding, 58-62, ISBN 978-86-86385-08-6, COBISS.SR-ID 184135692. (M33)
7. Семенченко, Д., **Мосуровић, М.**, Кутлача, Ђ. (2010): Дефинисање заједничких истраживачко-развојних приоритета за земље Западног Балкана, ХИИ међународни симпозијум SymOrg 2010, Златибор, 9-12. 6.2010., 005(082)(048) 005.7(082)(048), 978-86-7680-215-9, COBISS.SR-ID 175804940. (M33)
8. Семенченко, Д., **Мосуровић, М.** (2012): Effectiveness of the EU Programmes for Serbian SMEs, XIII International Symposium Symorg 2012, Златибор, Србија, 5-9.6.2012, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, ISBN 978-86-7680-254-8, (M33)

9. Семенченко, Д., Семенченко, В., **Мосуровић Ружичић, М.** (2014): Development in renewable energy production in Serbia with the emphasis on bioethanol, XIV International Symposium SymOrg 2014, Златибор, Србија, 06-10 Јун, 2014, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, ISBN 978-86-7680-295-1, pp 1642-1649. (M33)
10. Обрадовић, В., **Мосуровић Ружичић, М.** (2017):“The innovative aspect to strategic management in science and research organisation, YUPMA 2017 – Development of the Project management – modern trends and technologies”, XXI International Symposium on Project Management, Conference proceeding, pp. 229-234, ISBN 978-86-86385-08-, Златибор 2-4. Јун 2017.(M33)
11. Мосуровић Ружичић, М. (2012): “ Организације и иновације”, 124. Стр, ISBN: 978-86-82183-13-6, Институт “Михајло Пупин”, Београд. (M42)
12. Јоветић Славица, Станишић Ненад, Семенченко Душица, **Марија Мосуровић** (2011): Мерење квалитета наставно образовног процеса на универзитетима, Институт Михајло Пупин, Београд. (M42)
13. **Мосуровић Ружичић, М.**, Фабрис, Н., Кутлача, Ђ. (2017): Истраживање и развој у моделима економског раста и структурних промена, Пословна економија, 11 (2), 55-73., ISSN 1820-6859, UDK 3:33+336 (M51)
14. **Мосуровић Ружичић, М.**, Кутлача, Ђ. (2015): “Организациона димензија оцене иновационог капацитета предузећа- фактори знања”, Пословна економија, 9 (1), 245-263, ISSN 1820-6859; COBISS. SR-ID 14 6187532. (M51)
15. **Мосуровић Ружичић, М.**, Семенченко, Д., Кутлача, Ђ. (2015) “Иновациона инфраструктура за трансфер и дифузију технологија”, Маркетинг, 46 (1), 36-47., ISSN 0354-3471 (Štampano is.);ISSN 2334-8364 (Online); UDC 339+658; Ulrich ID 1788176;COBISS.SR-ID 749828. (M51)
16. **Мосуровић Ружичић, М.**, Кутлача, Ђ. (2016): „Statistical Monitoring of Innovation Capacities of the Serbian Firms as Decision- Making Tool”, Economic Analysis, 49 (3-4), 69-80. UDC: 005.311.121:005.591.6 005.521:334.7(497.11), COBISS.SR-ID: 228332812. (M52)
17. Обрадовић, В., **Мосуровић Ружичић, М.**, Митровић, З. (2015): “Strategic Management in R&D Organisations”, Serbian Project Management Journal, 5 (2), 83-93. (M53)
18. Поповић- Пантић, С., **Мосуровић, М.** (2005): “Маркетинг одлучивање и изградња иновационе инфраструктуре”, XII научни скуп: «Технологија, култура и развој: Србија и Црна гора на путу ка Европској Унији: Иновативност привреде и друштва у Србији и Црној Гори: стање, перспективе и стратегије развоја», Зборник радова, 162-169, ISBN 86-904137-4-х, Тиват, 22-25. Август (M45)
19. Кутлача, Ђ., **Мосуровић, М.** (2006): “Стратегија развоја ИД у Србији: акциони план за (ре)организацију привреде и друштва Србије на путу ка економији и друштву заснованим на знању”, XIII научни скуп: Технологија, култура и развој: Србија и Црна гора на путу ка Европској Унији: Кључне детерминанте и квалитет организованости друштва и привреде у Србији и Црној Гори: стање, перспективе и стратегије развоја“, Зборник радова, 115-126, ISBN 86-904137-5-8, COBISS.SR-ID 136302092, Палић, 4-7. Септембар. (M45)
20. Семенченко, Д., **Мосуровић, М.** (2008): “Мере и политике за жене у науци и истраживању у земљама Западног Балкана”, XIV научни скуп: Технологија,

- култура и развој: Западни Балкан на путу ка Европској унији: Где смо и куда идемо: ка центру или периферији ЕУ, Зборник радова, 73-85, ISBN 978-86-904137-6-8, COBISS.SR-ID 145347596, Игало, 27-30. Август. (M45)
21. Семенченко, Д., **Мосуровић, М.** (2008): “Истраживање иновационих активности у предузећима у Србији- хватање корака са Европском унијом”, XV научни скуп: Технологија, култура и развој: Развој привреде и друштва заснован на знању и културним особеностима , Зборник радова, 194-206. (M45)
 22. Мосуровић, М. (2009), “Организациони дизајн као детерминанта иновационих активности” XVI научни скуп: Ефективност истраживачког и иновационог система – стање, последице и политике повећања ефективности, Зборник радова, Палић, 31. 08. – 3. 09., ISBN 978-86-904137-8-2. (M45)
 23. Кутлача, Ђ., Семенченко, Д., **Мосуровић, М.**, Митровић, М. (2010):“ Изазови високог образовања на простору западног Балкана“, XVII научни скуп међународног значаја, "Технологија, култура и развој", Тематски зборник радова, 17-26, ISBN 978-86-904137-9-9, COBISS.SR-ID 181574924, Тиват, 01-03.09.2010. (M45)
 24. Кутлача, Ђ., Семенченко, Д., **Мосуровић, М.**, Митровић, З. (2010):“ Ширење знања о технологијама и заштита права интелектуалне својине“, XVII научни скуп међународног значаја, Технологија, култура и развој, Тематски зборник радова, 213-222, ISBN 978-86-904137-9-9, COBISS.SR-ID 181574924, Тиват, 01-03.09.2010. (M45).
 25. Јоветић, С., Станишић, Н., Семенченко, Д., **Мосуровић, М.** (2010): “Мерење квалитета наставно-образовног процеса на универзитетима у Србији са аспекта запослених“, XVII научни скуп међународног значаја, Технологија, култура и развој, Тематски зборник радова, 122-131, ISBN 978-86-904137-9-9, COBISS.SR-ID 181574924, Тиват, 01-03.09.2010. (M45)
 26. Семенченко, Д., **Мосуровић, М.** (2007): “ Иновационе активности у предузећима сектора информационо комуникационих технологија у Србији”, SYM-OP-IS 2007, Зборник радова, 343-346, ISBN 978-86-7680-124-4, COBISS.SR-ID 143220492, Златибор, 27-30. Август. (M63)
 27. Кутлача, Ђ., **Мосуровић, М.**, Шестић- Стефановић, С. (2008): “ Иновационе активности предузећа у Србији у периоду 2004-2006. година”, SYM-OP-IS 2008, Зборник радова, 257-260., ISBN 978-86-7395-248-2, COBISS.SR-ID 151200524, Соко бања, Септембар. (M63)
 28. **Мосуровић, М.**, Семенченко, Д., (2009): “Организациони дизајн као фактор иновативности предузећа”, SYM-OP-IS 2009, Зборник радова, 243-247., ISBN 978-86-80953-43-4, Ивањица, 22-25 Септембар. (M63)
 29. Семенченко, Д., **Мосуровић, М.**, Семенченко, В. (2010): „Структурирање приоритета у ИП у државама Западног Балкана- појединачни ставови грађана“(2010), XXXVII Симпозијум о операционим истраживањима SYM-OP-IS 2010, Зборник радова, 335-338, ISBN 978-86-335-0299-3, Тара, 21.-24.09. (M63)
 30. Семенченко, Д., **Мосуровић, М.** (2011): „Специјализација у истраживању и развоју у функцији стратешког планирања развоја“, SYM-OP-IS 2011, Златибор. (M63)
 31. Живковић, Л., Штрбац, Д., Кутлача, Ђ., Семенченко, Д., **Мосуровић Ружичић, М.** (2013): “У корак са Европом 2020 – примена стратегије Smart

Specialisation”, XL Симпозијум о операционим истраживањима SYM-OP-IS 2013, Зборник радова, 431-436, Златибор, 8-12. Септембар, ISBN 978-86-7680-286-9, COBISS.SR-ID 201617932, CIP 519.8(082). (M63)

32. Штрбац, Д., Живковић, Л., Кутлача, Ђ., Семенченко, Д., **Мосуровић Ружичић, М.** (2013): “Успостављање система евалуације у науци и иновацијама у Југоисточној Европи”, XL Симпозијум о операционим истраживањима SYM-OP-IS 2013, Зборник радова, 425-430, Златибор, 8-12. Септембар, ISBN 978-86-7680-286-9, COBISS.SR-ID 201617932, CIP 519.8(082). (M63)

Учешће на пројектима који су финансирани од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја:

1. „Истраживање и развој платформе за научну подршку у одлучивању и управљању научним и технолошким развојем у Србији“, научноистраживачки пројекат који финансира Министарство образовања, науке и технолошког развоја Републике Србије у области ИИИ, број пројекта 47005, 2011-2015
2. „Одрживо управљање системом за наплату путарине у путном транспорт применом нових ИКТ решења, научноистраживачки пројекат који финансира Министарство образовања, науке и технолошког развоја Републике Србије у области ТР, број пројекта 36025, 2011-2015.
3. „Истраживање националног иновационог капацитета као фактора за успостављање економије и друштва Србије заснованог на знању и компатибилног са иновационим системом Европске уније“, научноистраживачки пројекат који финансира Министарство за науку и заштиту животне средине Републике Србије у области основних наука, број пројекта 149021Д, 2006-2010.
4. „Студија изводљивости за оснивање научно-технолошких паркова у Србији“, научноистраживачки пројекат који финансира Министарство за науку и заштиту животне средине Републике Србије у области технолошког развоја, број пројекта ТР-7026А, 2005-2007.

Учешће на међународним пројектима:

1. “ENTERPRISE EUROPE NETWORK EEN-225341-EIIRCS – EURO INFO AND INNOVATION RELAY CENTRE IN SERBIA”, funded by the European Commission, CIP – Competitiveness and Innovation Framework Programme, January 2011-December 2012. <http://een.ec.europa.eu>
2. Fostering Evaluation Competencies in SEE Region”, EVALINNO, funded by the EU Transnational Cooperation Programme Sought East Europe, 2011-2014. <http://eval-inno.eu>
3. “INNOVATION POLICY LEARNIG FROM NORWAY IN WESTERN BALKANS”, funded by NIFU STEP, 2011-2012. <http://www.nifu.no/files/2014/05/203345WBCInnovationPolicyLearning.pdf>
4. “INTER-REGIONAL COOPERATION FOR VALORISATION OF RESEARCH RESULTS”, funded by the EU Transnational Cooperation Programme South East Europe (SEE), Project SEE/A/426/1.1/X– INTERVALUE, November 2009-November 2012. www.urenio.org/intervalue

5. "ENTERPRISE EUROPE NETWORK EEN-225341-EIIRCS – EURO INFO AND INNOVATION RELAY CENTRE IN SERBIA", funded by the European Commission, CIP – Competitiveness and Innovation Framework Programme, January 2013 -December 2014. <http://een.ec.europa.eu/>
6. "WBC-INCO.NET – Western Balkan Countries International Cooperation Net", funded by the European Commission, FP7 Capacities Programme, January 2008-December 2014. www.wbc-inco.net
7. Benchmarking policy measures for gender equality in science, EC, FP6.

1.2. Подаци о дисертацији

Наслов дисертације је "Интегрисани модел стратешког управљања у научноистраживачким организацијама". Дисертација је написана на 266 страна, има 29 табела, 46 слика и графикана, 2 прилога и 201 библиографских јединица у списку цитиране литературе.

Докторска дисертација "Интегрисани модел стратешког управљања у научноистраживачким организацијама" се по теми коју обрађује и садржају, може сврстати у научну област менаџмент и специјализоване менаџмент дисциплине.

2. Предмет и циљ дисертације:

Сама природа истраживања и развоја, као и растућа примена научних метода у приступу управљању, утичу да стратешко управљање научноистраживачким организацијама добија све више на значају и постаје предмет интересовања академске и стручне јавности. Притисак из окружења намеће потребу да се ревидирају постојећи концепти стратешког управљања у научноистраживачким организацијама.

У ширем контексту научноистраживачке организације би требало посматрати као део великог система међусобно повезаних актера, чије екстерно окружење карактеришу ризик и неизвесност, а интерно висока улагања у научноистраживачке активности, чији резултати су неизвесни и видљиви тек у будућем периоду. Стратешки приступ управљању научноистраживачким организацијама је свеобухватна, вишедимензионална и балансирана конструкција различитих елемената који чине систем управљања у овом типу организација. Имајући у виду значај научноистраживачког рада, примена стратешког приступа у функцији унапређења функционисања научноистраживачких организација је од изузетног значаја за развој научноистраживачког сектора, развој националне економије, па и шире.

У раду су изнети осврти на еволуцију стратешког управљања, развој система управљања и стратешког оквира за организације научноистраживачког рада, који јасно указују да постоји потреба за дефинисањем интегрисаног система стратешког управљања, да постоје различита виђења која још увек нису довољно систематизована и да не постоји њихово унифицирано схватање. Овај рад има тенденцију да се бави управо тим проблемом. Сходно датим наводима, дефинисан је предмет и циљ истраживања.

Предмет истраживања докторске дисертације је развој интегрисаног модела стратешког управљања у научноистраживачким организацијама. Ово представља комплексну област истраживања, а добијању резултата који би имали практичну употребљивост претходи детаљно истраживање постојећих приступа и модела стратешког управљања и њихова примена у научноистраживачким организацијама кроз креирање конкретног модела. Основни разлог за овакво дефинисање предмета истраживања лежи у чињеници да би стратешки приступ управљању у научноистраживачким организацијама представљао кључни покретач за остваривање користи од научноистраживачког рада. Идентификовано је да поједине компоненте система стратешког управљања постоје на нивоу научноистраживачких организација (стратешки документи, управљање појединачним пројектима, евалуација научноистраживачких пројекта, итд.). Међутим, утврђен је недостатак свеобухватног оквира који би интегрисао све те компоненте у ваљано усклађену и синхронизовану целину што представља полазну тачку истраживања ове докторске дисертације. Применом стратешког управљања би се повећала ефикасност улагања и створили би се услови за постизање на знању засноване конкурентске предности.

Општи циљ истраживања је, у складу са предметом истраживања, анализа процеса стратешког управљања у научноистраживачким организацијама, евидентирање могућих пропуста и сагледавање могућих начина за унапређење постојећег стања и начина рада кроз развој интегрисаног модела стратешког управљања (модификацијом и комбиновањем постојећих опција), ослонцем на научна достигнућа и емпиријска сазнања.

На основу овако дефинисаног општег циља могу се издвојити следећи посебни подциљеви који произлазе из њега:

- систематизација и структурирање знања о стратешком управљању;
- систематизација савремених концепцијских решења стратешког управљања у научноистраживачким организацијама
- дефинисање метода, техника и процедура за идентификацију, мерење и/или оцењивање фактора којима се манифестују ресурси, процеси и резултати научноистраживачке делатности у организацији;
- дефинисање методолошких корака за пројектовања успешне, стратешки фокусиране научноистраживачке организације;
- избор метода, техника и процедура и њихово интегрисање у изабрани методолошки оквир који се може применити на научноистраживачке организације у Србији;
- доследна примена научно заснованих препорука којима се превазилази кључни проблем имплементације стратегије: како повезати руководство највишег нивоа са управљачком структуром која спроводи стратегијске иницијативе.

Научни циљ истраживања је научна дескрипција са елементима научне класификације, објашњења и прогнозе процеса стратешког управљања у научноистраживачким организацијама. Научном дескрипцијом и класификацијом направљена је целина систематизованог и класификованог сазнања о мерењу, методама и моделима стратешког управљања у научноистраживачким

организацијама погодних за даља истраживања. Научним објашњењем повезаности и узрочности процеса и појава у области стратешког управљања у научноистраживачким организацијама стварају се основе за изградњу научно заснованих препорука, метода и модела базираних на мерењу и управљању перформансама у научноистраживачкој делатности, што представља својеврстан допринос у теоријском смислу, а са друге стране има своју практичну примену.

Практичан циљ истраживања јесте стварање услова за унапређење постојећег стања и начина стратешког управљања у научноистраживачким организацијама, а остварује се кроз имплементацију добијених резултата (интегрисани модел стратешког управљања у научноистраживачким организацијама) у реални систем (научноистраживачке организације у Србији). Резултати истраживања су корисни за менаџмент научноистраживачких организација, али могу бити од користи и за доносиоце одлука на макро нивоу.

У оквиру докторске дисертације се, приликом развоја интегрисаног модела за стратешко управљање научноистраживачким организацијама, симултано разматра, знање као специфични ресурс организације, карактеристике истраживача, организационе карактеристике саме научноистраживачке организације, различити типови научноистраживачког рада, као и пројектни аспект научноистраживачког рада. Поред тога, научноистраживачке организације се посматрају и као део већег система међусобно повезаних актера уз респектовање ризика и неизвесности који прате окружење у коме функционишу ове организације.

На основу детаљне теоријске анализе, предложен је интегрисани модел за стратешко управљање научноистраживачким организацијама који је објединио процес стратешког управљања и процес обављања научноистраживачког рада у јединствену целину, првенствено респектујући пројектни карактер научноистраживачке делатности. Модел је заснован на више повезаних и међусобно зависних компоненти стратешког управљања. Свака компонента је посматрана појединачно и детаљно је анализирана и обрађена. Верификација модела је извршена у научноистраживачким организацијама у Србији, у оквиру емпиријског истраживања.

3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

На основу постављеног предмета истраживања, истраживачких питања и циљева истраживања, постављене су хипотезе, које су током спровођења истраживања проверене. Хипотетички оквир докторске дисертације формулисан је на општем и посебном нивоу генерализације.

Општа хипотеза:

- Системским приступом проблему истраживања и применом савремених теоријских достигнућа и научних метода и техника, за дате услове реалног система и утицаје окружења, може се развити одржив, научно заснован и друштвено прихватљив модел за стратешко управљање

научноистраживачким организацијама који ће омогућити да се мерење перформанси научноистраживачког рада унапреди и учини ефикаснијим.

Поред наведене опште хипотезе, дефинисано је и шест **посебних**, тј. специфичних хипотеза:

- Научне методе и технике за подршку стратешком управљању научноистраживачким организацијама могу допринети ефикасном стратешком управљању научноистраживачким организацијама ако су прилагођени реалном проблему и представљени у форми подесној за оперативну примену;
- Могуће је дефинисати интегрисани модел за стратегијско управљање у научноистраживачким организацијама и истражити осетљивост излазних карактеристика на промену утицаја окружења;
- Применом модела стратешког управљања у научноистраживачким организацијама се повећава ефикасност научноистраживачког рада;
- Примена модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама подразумева капацитет менаџмента за успешно управљање иновацијама;
- Примена модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама подразумева ефикасан трансфер знања и технологије из научноистраживачких организација у привреду;
- Примена модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама подразумева имплементацију иновативног организационог дизајна организације.

Применом експлоративног истраживања, односно прикупљањем података из секундарних извора у циљу детаљнијег увида у поједине аспекте везане за предмет истраживања, као и емпиријског истраживања којим су обухваћене научноистраживачке организације у Србији, добијени су резултати којима су потврђене посебне хипотезе. На основу провере посебних хипотеза, применом основних научних метода прихваћена је општа хипотеза.

У емпиријском истраживању коришћен је статистички метод, а прикупљени подаци су након контроле обрађени коришћењем софтвера IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) чиме је омогућена квалитетна и аналитички коректна обрада податка. Анализом података извршено је процењивање одговора у вези са предметом и циљем истраживања, као и тестирање постављених хипотеза.

Оправданост истраживања ове докторске дисертације огледа се у низу значајних сазнања која ће засигурно имати научни, стручни и друштвени допринос, при чему користи од ове научне дисертације отварају могућност практичне и конкретне примене приликом стратешког управљања у научноистраживачким организацијама.

4. Кратак опис садржаја дисертације:

Поред литературе и прилога докторска дисертација је структурирана у оквиру седам тематских целина – поглавља:

Прво поглавље докторске дисертације се односи на *уводна разматрања* о значају стратешког управљања и неопходности његове примене у научноистраживачким организацијама. Указује на проблем који се истражује и наговештава структуру рада.

Друго поглавље докторске дисертације наслова *Дефинисање предмета и циља истраживања* се односи на дизајн саме докторске дисертације, који обезбеђује прелиминарно упознавање са основним елементима рада и резимира основне научне преокупације у раду. Представљени су предмет, циљеви, хипотезе, начин истраживања и преглед литературе, указујући на научну и друштвену оправданост истраживања, као и на очекивани допринос самог истраживања.

У **трећем поглављу** наслова *Стратегија и стратешки менаџмент* су представљене основне одреднице садржине процеса стратешког менаџмента, респектујући преовлађујуће релевантне концепте у савременој литератури. Приказ модела стратешког менаџмента има за циљ да укаже на значај стратешког управљања за ефикасно функционисање научноистраживачких организација кроз приказ модела стратешког управљања. Анализирани су различити модели стратешког управљања који су присутни у теорији. Имајући у виду карактеристике научноистраживачких организација посебна пажња је посвећена моделима стратешког управљања у јавном сектору и пројектно-оријентисаним организацијама.

Четврто поглавље, наслова *Управљање у научноистраживачким организацијама*, детаљно анализира карактеристике научноистраживачких организација кроз преглед доступне литературе која се односи на њихово дефинисање. У оквиру овог поглавља дата је дефиниција и извршена класификација научноистраживачких организација. Објашњена је и типологија научноистраживачких организација респектујући научну област и власничку структуру, што може да има импликације за сам процес стратешког управљања у овим организацијама. Дат је теоријски приказ стања у Србији када је у питању функционисање научноистраживачких организација у смислу закона који то регулишу и упоредног приказа органа управљања. Научноистраживачки систем у Србији се налази у процесу трансформације, тако да би примена интегрисаног модела стратешког управљања у научноистраживачким организацијама била од користи за ефикасно реструктурирање ових организација.

У **петом поглављу** наслова *Интегрисани модел стратешког управљања у научноистраживачким организацијама* су детаљно анализирани особености стратешког управљања у научноистраживачким организацијама. Сprovedено је детаљно теоријско испитивање могућности развоја модела стратешког управљања који би могао наћи своју примену у научноистраживачким организацијама. Такође се и објашњавају начини вредновања научноистраживачког рада, успостављања система одговорности, специфични карактер управљања знањем, као и значај евалуације и унапређења перформанси.

У овом поглављу је представљен и концептуални оквир система стратешког управљања у научноистраживачким организацијама. На основу детаљне теоријске анализе је предложен **интегрисани модел за стратешко управљање научноистраживачким организацијама** који обједињава процес стратешког управљања и процес обављања научноистраживачког рада у јединствену целину, респектујући пројектни карактер научноистраживачке делатности. Модел је заснован на више повезаних и међусобно зависних компоненти стратешког управљања. Свака компонента је посматрана појединачно и детаљно је анализирана и обрађена. На општем нивоу све компоненте су систематизоване и посматране кроз три основне фазе општег модела за стратешко управљање организацијама: планирање, имплементацију и евалуацију.

У оквиру **шестог поглавља**, наслова *Емпиријско истраживање- примена интегрисаног модела стратешког управљања у научноистраживачким организацијама у Србији*, су приказани и дискутовани резултати спроведеног емпиријског истраживања. Емпиријско истраживање омогућава валидацију претходно дефинисаног теоријског модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама. Велики изазов је било одређивање варијабли помоћу којих се описује стратешко управљање у научноистраживачким организацијама. Након обимне анализе претходних истраживања, уз уважавање специфичности научноистраживачког система Србије, одабрани су одговарајући показатељи стратешког управљања у научноистраживачким организацијама. За прикупљање податка је изабран метод упитника јер се сматрало да се на тај начин може најбоље приступити предмету докторске дисертације. Анализом података извршено је процењивање одговора у вези са предметом и циљем истраживања, као и тестирање постављених хипотеза. Пошло се од основне карактеристике стратешког управљања, да су све компоненте система разумљиве свим запосленим у организацији, и у складу са тим упитник је дистрибуиран запосленима у научноистраживачким организацијама, у институтима и на факултетима. Циљ овог поглавља, које је и најважније, са становишта резултата и доприноса рада, је да се прикаже стање у Србији анализирајући елементе система стратешког управљања у научноистраживачким организацијама. Намера је да се укаже на то колико је стратешки приступ управљању у научноистраживачким организацијама значајан за њихово успешно пословање и реализацију резултата научноистраживачког рада. Порука овог поглавља би била да менаџмент научноистраживачких организација у Србији треба да научи и савлада методологију и технике стратешког управљања применом адекватног модела који ће унапредити реализацију научноистраживачких резултата и омогућити привредни развој заснован на знању.

У **седмом делу рада**, представљена су *закључна разматрања* која представљају синтезу теоријског и емпиријског истраживања у докторској дисертацији, преиспитане су хипотезе и остварење циљева истраживања. На основу резултата, имајући у виду предмет и циљ истраживања, првенствено су формулисане препоруке за менаџмент научноистраживачких организација, а потом и за доносиоце одлука у овом сектору. Поред прегледа резултата истраживања, истакнути су најзначајнији научни, стручни и друштвени доприноси, импликације докторске дисертације, али и ограничења истраживања. Предлажу

се и правци у којима може даље да се истражује ова тема. Током истраживања успешно су тестиране посебне хипотезе које се односе на истраживање проблема који је дефинисан у оквиру главне хипотезе.

На крају, у оквиру посебног дела је наведена литература која је коришћена у дисертацији. Поред домаће, коришћен је велики број иностраних извора и референци, у којима је ова проблематика обрађена и афирмисана.

Докторска дисертација садржи следећа поглавља:

- 1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА**
- 2. ДЕФИНИСАЊЕ ПРЕДМЕТА И ЦИЉА ИСТРАЖИВАЊА**
 - 2.1. Предмет истраживања
 - 2.2. Циљеви истраживања
 - 2.3. Хипотезе у истраживању
 - 2.4. Методе истраживања
 - 2.5. Садржај дисертације
 - 2.6. Очекивани резултати и научни допринос
- 3. СТРАТЕГИЈА И СТРАТЕШКИ МЕНАѢМЕНТ**
 - 3.1. Појам и развој стратешког менаѢмента
 - 3.2. Врсте стратегија
 - 3.3. Основе стратешког менаѢмента
 - 3.4. Модели стратешког менаѢмента
 - 3.5. Модел стратешког управљања у јавном сектору
 - 3.6. Модел стратешког управљања у пројектно-оријентисаној организацији
 - 3.7. Савремени приступи у стратешком менаѢменту
 - 3.8. Дефинисање индикатора стратешког управљања
- 4. УПРАВЉАЊЕ У НАУЧНОИСТРАЖИВАЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА**
 - 4.1. Појам и дефиниција научноистраживачких организација
 - 4.2. Типови научноистраживачких организација
 - 4.3. Модели стратешког управљања у научноистраживачким организацијама
 - 4.4. Савремени приступи управљања у научноистраживачким организацијама
 - 4.5. Научноистраживачке организације у Србији
- 5. ИНТЕГРИСАНИ МОДЕЛ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА У НАУЧНОИСТРАЖИВАЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА**
 - 5.1. Специфичности управљања у научноистраживачким организацијама
 - 5.2. Основа модела
 - 5.3. Анализа окружења
 - 5.4. Планирање
 - 5.5. Имплементација
 - 5.6. Евалуација

6. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ - ПРИМЕНА МОДЕЛА СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА У НАУЧНОИСТРАЖИВАЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА У СРБИЈИ

- 6.1. Прикупљање и обрада података
- 6.2. Интерпретација и анализа резултата истраживања
- 6.3. Синтеза налаза и препоруке за даља истраживања

7. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

8. ЛИТЕРАТУРА

5. Остварени резултати и научни допринос дисертације:

Кључни резултати докторске дисертације су указали да је применом системског приступа проблему истраживања и применом савремених теоријских достигнућа и научних метода и техника, могуће развити одржив, научно заснован интегрисани модел за стратешко управљање научноистраживачким организацијама који ће унапредити употребну вредност научноистраживачког рада. Основна вредност резултата рада на дисертацији односи се, пре свега, на могућност коришћења закључака истраживања у реалним конструкцијама система за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама у Србији. Посебно је битно нагласити да до сада овако обимне анализе у научноистраживачким организацијама у Србији нису рађене. У досадашњим истраживањима, научноистраживачке организације у Србији су се посматрале углавном кроз различите студије дескриптивног карактера које су се махом односиле на процес стратешког управљања у оквиру конкретне научноистраживачке организације, или су пак научноистраживачке организације посматране као део већег система, у оквиру стратешких документа на нивоу државе.

Комисија констатује да су у раду остварени научни, стручни и друштвени допринос.

Најзначајнији **научни доприноси** су:

- Детаљан и систематичан преглед досадашњих теоријских и практичних резултата у области стратешког управљања;
- Компаративни приказ и критичка анализа различитих приступа и модела стратешког управљања организацијама са истакнутим предностима и недостацима уз указивање на могуће правце унапређења;
- Сагледавање функционисања научноистраживачких организација у контексту стратешког менаџмента кроз дефинисање компоненти система стратешког управљања и формулисање препорука могућих праваца унапређења;
- Преглед и систематизација научне литературе која се односи на управљање пројектима и у том контексту пројектима истраживања, развоја и иновација;

- Предлагање и дефинисање новог интегрисаног модела стратешког управљања у научноистраживачким организацијама;
- Представљени модел требало би да послужи као основа за даља истраживања, у циљу унапређења стратешког управљања научноистраживачким организацијама кроз даље модификације у зависности од сврхе примене;

Најзначајнији **стручни доприноси** су:

- Могућност примене интегрисаног модела стратешког управљања у различитим научноистраживачким организацијама;
- Дат је преглед карактеристика система стратешког управљања у научноистраживачким организацијама;
- Идентификовани су фактори које треба унапредити са аспекта компоненти система стратешког управљања у научноистраживачким организацијама у Србији;
- Подизање општег нивоа стручне свести о могућностима примене системског приступа стратешком управљању научноистраживачким организацијама;

Са становишта **друштвене користи** резултати истраживања могу бити следећи:

- Примена интегрисаног модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама у Србији може да унапреди ефикасност резултата научноистраживачког рада;
- Примена интегрисаног модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама може да унапреди управљање знањем, као специфичном врстом ресурса;
- Примена интегрисаног модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама у Србији може да унапреди управљање научноистраживачким пројектима у оквиру организације;
- Примена интегрисаног модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама може да унапреди сарадњу свих актера у оквиру националног иновационог система и шире;
- Примена интегрисаног модела за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама у Србији има несумњиве импликације за менаџмент научноистраживачких организација, али и за доносиоце одлука.

Кандидаткиња је у раду показала да влада материјом која је предмет истраживања, критички се освртала на релевантне димензије истраживачких питања и давала је своје предлоге и решења у циљу развоја **интегрисаног модела стратешког управљања у научноистраживачким организацијама**, што представља оригинални допринос дисертације.

6. Закључак:

Према мишљењу Комисије, докторска дисертације под називом **"Интегрисани модел стратешког управљања у научноистраживачким организацијама"** урађена је самостално и у складу са одобреном пријавом, како у погледу предмета, циља и метода истраживања, тако и у погледу садржаја. Комисија констатује и да су постављени циљеви истраживања у потпуности остварени, а истраживачке хипотезе проверене и доказане. Дисертација, по предмету истраживања, садржају и оствареним резултатима, представља савремени и оригинални допринос, како са теоријског, тако и са аспекта примене у пракси, у ужој научној области стратешког управљања истраживањем и развојем на нивоу организације, али резултати могу имати и значајно ширу друштвену корист.

На основу свега наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука да се рад кандидаткиње мр Марије Мосуровић Ружичић под насловом „Интегрисани модел за стратешко управљање у научноистраживачким организацијама” прихвати као докторска дисертација, изложи на увид јавности, упути на коначно усвајање Већу научних области правно – економских наука Универзитета у Београду и да се кандидаткињи одобри усмена одбрана.

У Београду, 3. маја 2018. године

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

др Владимир Обрадовић, ванредни професор
Факултета организационих наука Универзитета у Београду

др Марко Михаић, ванредни професор
Факултета организационих наука Универзитета у Београду

др Ненад Станишић, ванредни професор
Економског факултета Универзитета у Крагујевцу